

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ –  
TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA**

**Hornicko–geologická fakulta**



**PRACOVNÍ MOTIVACE A SPOKOJENOST UČITELŮ**

Bakalářská práce

Autor:

Aleš Miltner

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Vladislav Vančura, Ph.D

Most 2010

## PROHLÁŠENÍ

Celou bakalářskou práci včetně příloh jsem vypracoval samostatně a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – využití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a využití díla školního a § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3).

Souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.

Bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.

Bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Mostě dne 9. 2. 2010

Aleš Miltner

---

vlastnoruční podpis autora

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji Ing. Vladislavu Vančurovi, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, Ing. Markétě Rolčíkové za poskytování rad a materiálových podkladů k práci, dále pak i pedagogům VOŠZ a SŠZ v Ústí nad Labem, u nichž jsem prováděl výzkum.

## ANOTACE

Resumé:	Práce se zabývá problematikou motivace a pracovní spokojenosti u učitelů na střední škole. Cílem práce bylo zjistit, jaké faktory ovlivňují pracovní spokojenost učitelů a jaká je motivovanost této profese. Práce má výzkumný charakter, ve které bylo využito techniky anonymního dotazníku.
Klíčová slova:	Práce, motivace, pracovní spokojenost, učitel

## ANNOTATION

Summary:  :	This work deals with the motivation and the job satisfaction between the teachers in high schools. The aim of the study was to determine which factors affect the job satisfaction of the teachers and what is the motivation of this profession. The work has a research character where the technique of the anonymous questionnaire had been used.
Keywords:	Work, motivation, job satisfaction, teacher

## OBSAH

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Motivace.....</b>	<b>10</b>
2.1	Práce.....	10
2.2	Motiv.....	10
2.3	Teorie motivace .....	11
2.3.1	Motivace - definice .....	11
2.3.2	Vlastnosti motivace.....	12
2.3.3	Motivační proces.....	12
2.3.4	Zdroje motivace .....	13
2.3.5	Motivační teorie .....	15
<b>3</b>	<b>Pracovní spokojenost.....</b>	<b>16</b>
3.1	Znaky pracovní spokojenosti .....	16
3.2	Faktory pracovní spokojenosti.....	16
<b>4</b>	<b>Vztah pracovní motivace a pracovní spokojenosti .....</b>	<b>18</b>
4.1	Pracovní spokojenost a motivace učitelů.....	18
<b>5</b>	<b>Pracovní spokojenost a motivace na VOŠZ a SŠZ .....</b>	<b>21</b>
5.1	Cíl výzkumu.....	21
5.2	Zkoumaný soubor .....	21
5.3	Metody a techniky .....	21
5.4	Předvýzkum .....	22
5.5	Organizace výzkumu .....	22
5.6	Zpracování získaných dat .....	22
5.7	Interpretace výsledků dotazníkového šetření.....	22
5.7.1	Výsledky šetření pro cíl 1 .....	24
5.7.2	Výsledky šetření pro cíl 2 .....	32
5.7.3	Výsledky šetření pro cíl 3 .....	34
5.7.4	Shrnutí dotazníkového šetření .....	37
<b>6</b>	<b>Návrh na zdokonalení motivačního programu .....</b>	<b>40</b>
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>43</b>

## SEZNAM ZKRATEK

aj.	= a jiné
apod.	= a podobně
atd.	= a tak dále
b.	= bod
Bc.	= bakalář
č.	= číslo
Dis.	= diplomovaný specialista
Mgr.	= magistr
např.	= například
Ph.D.	= vědecká hodnost doktora
resp.	= respektive
tj.	= to jest
tzn.	= to znamená
VOŠZ a SŠZ	= Vyšší odborná škola zdravotnická a Střední škola zdravotnická

# 1 Úvod

Práce zaplňuje většině z nás nemalou část života a denního dění vůbec. Pro každého člověka je jistě jednou z nejdůležitějších hodnot.

Pracovní motivace a pracovní spokojenost je tématem, o němž se zajímala již řada výzkumníků zastupujících oblast psychologie i managementu. Spokojený zaměstnanec, který kvalitně odvádí svou práci, by měl být cílem každého zaměstnavatele. Aby mohly být představy zaměstnance naplněny, je nutné, aby si zaměstnavatel uvědomoval, co jej uspokojuje a co jeho představy naplňuje. Právě k tomu má sloužit motivace, která různými prostředky podněcuje zaměstnance ke kvalitnějším pracovním výsledkům. Smyslem motivace není tedy pouze zajistit okamžité výkony zaměstnanců, ale i jejich dlouhodobou efektivitu, spokojenost a další rozvoj. Aby bylo těchto cílů dosaženo, je nutno zaměstnancům věnovat značnou část pozornosti a pro jejich motivaci použít správně zvolené nástroje.

Nejenom díky rozvíjejícím se motivačním teoriím se motivaci dostává stále více pozornosti. I když bychom mohli říci, že její rozvoj je více zřetelný v soukromé sféře, je v poslední době patrná snaha o implementaci motivačních nástrojů i ve státním sektoru. Důvodem této tendence je, že kvalita činnosti závisí zejména na znalostech zaměstnanců, odborném vzdělání a individuálním výkonu, který je do značné míry ovlivňován motivací zaměstnanců.

Hodnocení pracovní spokojenosti pak může pomoci zefektivnit komunikaci směrem od zaměstnanců k vrcholovému vedení a dostat často obtížně dostupnou zpětnou vazbu od velmi důležité součásti společnosti, od svých zaměstnanců. Pro organizaci jsou významná zjištění týkající se oblastí, v nichž jsou zaměstnanci nespokojeni ale i spokojeni, protože jich může využít k upravení procesů v řízení lidských zdrojů, kupříkladu k tvorbě motivačního systému.

Téma bakalářské práce jsem si zvolil z důvodu vlastního zájmu o problematiku motivování zaměstnanců ve školství, které nebyla donedávna věnována dostatečná pozornost. Dalším impulsem byla aktuálnost tématu vzhledem k právě probíhající regulaci platů učitelů. Nemalou měrou se na výběru tématu podepsala i ta skutečnost, že jsem vyrůstal a žiji v učitelském prostředí.

První část práce budou tvořit teoretická východiska, které se týkají pojmu motivace, motivačních systémů a determinant pracovní spokojenosti. V další části budou uvedeny

informace týkající se realizace výzkumu, bude zde popsán projekt výzkumu, výběrový soubor, metody i techniky získání a zpracování dat. Stěžejní částí práce bude prezentování výsledků výzkumu a jejich interpretace, ze které vzejdou závěry z jednotlivých oblastí výzkumu.

Přínos práce spatřuji v odborném vhledu do problematiky spokojenosti a motivace učitelů. V případě zjištění negativních aspektů spokojenosti a motivace učitelů se pokusím stanovit doporučení, která by mohla vést k posílení motivační strategie v organizaci.



## 2 Motivace

Teoretická část práce je zaměřena na vymezení základních pojmů. Definuje a vysvětluje pojmy práce, motiv, motivace a uvádí základní přehled motivačních teorií. Podrobně je rozebrána otázka pracovní spokojenosti a faktorů, které mohou hrát v míře pracovní spokojenosti významnou roli.

### 2.1 Práce

Definici práce najdeme kupříkladu u Nakonečného, který říká že, „nepochybně jednou z nejdůležitějších lidských činností je práce, která je zdrojem všech společenských hodnot, duchovních i materiálních, a která je pro člověka převážně prostředkem uspokojování většiny jeho potřeb. Mnozí lidé nacházejí uspokojení v práci samé, která se pro ně stává významným zdrojem seberealizace“ [14].

Nakonečný také zdůrazňuje, že práce má pro každého určitý psychologický akcent, jeho subjekt v ní promítá své postoje, které se utvářejí v širokých souvislostech jeho pracovní činnosti. To, jak je práce prožívána, je pak ovlivněno mnoha faktory [14].

Pokud bychom se začeti do anglicky psané literatury, zjistíme, že najdeme různé vysvětlení pojmu práce, kde existuje definice pro *job* chápané ve smyslu aktivity v organizaci či úkolů, které člověk vykonává kvůli peněžní odměně. Na druhé straně *work*, která má obsažnější význam než výše uvedená definice, protože zahrnuje produkci něčeho hodnotného pro jedince či ostatní, viz příloha č. 1 [9].

### 2.2 Motiv

Motiv představuje určitou vnitřní psychickou sílu neboli pohnutku a může být psychologickou příčinou určitého chování či jednání člověka. Rovněž může individualizovat jeho prožívání a dávat jeho činnosti psychologický smysl [2].

Většinou je motiv spojován s určitým cílem, ke kterému člověk směřuje a o jehož dosažení usiluje s úmyslem vnitřního uspokojení. Ne všechny motivy však směřují k dosažení konkrétního cíle.

S motivací jedinců souvisejí také tzv. **instrumentální motivy**. Ty se vyznačují pohnutkami k činnostem, které nesměřují k určitému cíli nebo jimi nelze stanovit cílový

stav, a znamenají snahu o určitou činnost jako takovou. Uspokojením se zde rozumí prožívání této činnosti, a nikoli samotné naplnění cíle [2].

Na jedince působí v každém okamžiku celá řada motivů, které mohou mít opačný směr i polaritu. Otázkou tedy je, který z právě působících motivů získá na jednání člověka rozhodující vliv. Odpověď není jednoduchá, ani jednoznačná, obecně však platí, že motivy působící jedním směrem se vzájemně posilují a naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat, a tak motivaci narušovat, či dokonce znemožňovat [11].

## 2.3 Teorie motivace

Je třeba si uvědomit, že všechno co na člověka působí, může mít vzhledem k jeho výkonnosti stimulující respektive destimulující účinek. Zaměstnanci potřebují zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny. Potřebují práci, která by je uspokojovala, sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, spravedlnost a srovnatelnost odměňování, možnost seberealizace i dobré vztahy na pracovišti.

Ve svém životě hraje člověk mnoho sociálních rolí, které by měl dobrý manažer rozpoznat a respektovat. V návaznosti na různorodost zmíněných rolí je třeba zdůraznit fakt, že neexistuje průměrný člověk. Každá osoba je jedinečná, má své vlastní potřeby, touhy, postoje, dovednosti a určitý potenciál. Při jednání s podřízeným, při jeho motivování, zadávání úkolů či stanovování odpovědnosti je žádoucí toto zohlednit. Člověk je komplexní osobností ovlivňovanou vnějšími faktory. Z toho vyplývá, že všechny činnosti by měly být vykonávány tak, aby jedním z jejich efektů byl vzestup motivace k výkonu pracovníků [1].

### 2.3.1 Motivace - definice

Slovo motivace je odvozeno z latinského slovesa **movere - hýbatí, pohybovatí**. Slovník cizích slov uvádí vysvětlení, že motivace je souhrn pohnutek jednání, odůvodnění [20]. Tento výraz je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určitému jednání. Motivace je pojem zahrnující celou řadu různých snažení, tužeb, přání, potřeb apod. Rozumíme jí tedy soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly lidské činnosti, které usměrňují naše jednání a prožívání.

Motivovat znamená vyvolat u druhého člověka ochotu chovat se určitým způsobem a snažit se o dosahování daných cílů. Vše, co člověk dělá, činí z nějakých příčin a důvodů,

ať už vědomých či nevědomých, které jsou pro něho subjektivně důležité, přiměřené a postačující.

Motivaci lze tedy rovněž definovat jako psychický proces mobilizace energie a zaměření chování na určitý cíl. Pracovníci pak samostatně a dobrovolně realizují určitou činnost bez nutnosti častých příkazů a usměrňování.

Pracovní motivací rozumíme „motivaci na pracovišti“, k níž patří všechny aspekty aktivity člena organizace, které tato organizace ovlivňuje v jejich intenzitě a zaměření [13]. Máme na mysli práci ve formálních, práci rozdělovacích, hierarchicky budovaných organizacích, které mají své cíle a v rámci nich má každý konkrétní člen organizace svůj pracovní úkol. Pracovní motivace je produktem podmínek, v nichž se jedinec nachází. Jsou to dělba práce, spolupráce, mzda a hospodářské a společenské principy uplatňované ve firmě.

### 2.3.2 Vlastnosti motivace

Homola et al. přisuzuje motivaci:

- **směr** - směr je určen cílem jednání;
- **napětí** - specifický stav vzrušení regulačního aparátu, projevující se tendencí vykonat aktivitu; ve vědomí je registrováno jako „chtít něco udělat“ a zná-li jedinec cíl a podmínky nutné pro redukování motivačního napětí, přetváří se do **zaměřenosti** [5].

Motivům pak Bělohlávek přikládá složku **energizující** (dává sílu a energii jednání) a **řídící** (dává jednání směr) [4].

### 2.3.3 Motivační proces

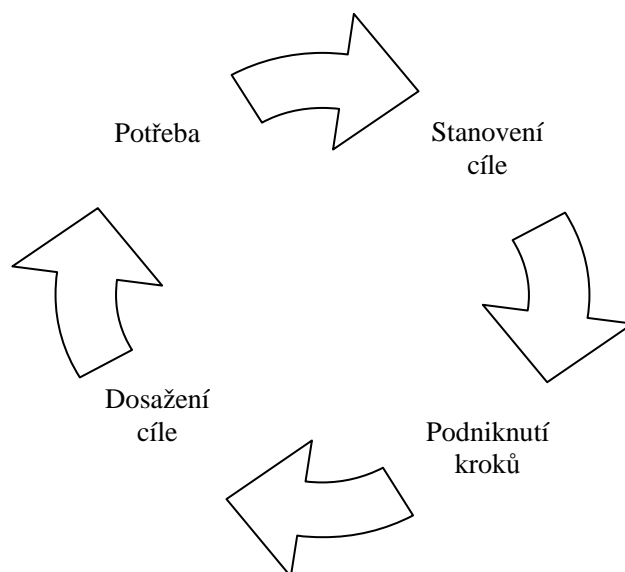
Motivační proces je regulační proces založený na teoriích potřeb, cílů a očekávání. Armstrongův model (1992) má 4 fáze, které jsou níže popsány a znázorněny na schématu č. 1:

- potřeba** - motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb; potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout, něco získat;
- stanovení cíle** - následně jsou stanoveny cíle, které mají tyto potřeby uspokojit; jsou zvoleny cesty, které k dosažení cíle povedou;

**podniknutí kroků** - realizace zvolených kroků;

**dosažení cíle** - je-li cíle dosaženo a potřeba je uspokojena, je pravděpodobné, že objeví-li se podobná potřeba, bude se chování opakovat; pokud cíle není dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat [1].

**Schéma 1. Proces motivace dle Armstronga**



Pramen: AMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada, 1999 [1]

### 2.3.4 Zdroje motivace

Bedrnová a Nový označují jako zdroje motivace „ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí“. Dle výše uvedených vymezení bychom je pravděpodobně označili jako motivátory [3].

K základním zdrojům motivace pak řadíme:

- potřeby;
- cíle;
- návyky;
- zájmy;
- hodnoty a hodnotové orientace;

- ideály.

K jednotlivým zdrojům se krátce vrátíme.

Objasnění pojmu **potřeby** ve smyslu nedostatku něčeho pro jedince významného jsme si již řekli. Potřeby najdeme i na subhumánní úrovni. Vzniklý pocit nedostatku vede k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku, resp. k saturaci příslušné potřeby. Předpokladem je nalezení cíle, tj. určité skutečnosti, která umožní uspokojení dané potřeby. Rozdělení potřeb je podle různých autorů řada (J.P.Guilforda, K.B. Madsena, Maslowa apod.). Zjednodušeně můžeme potřeby rozdělit na biologické, fyziologické, viscerální (primární) a potřeby sociální, společenské, psychogenní (sekundární) [16].

**Cíle** nám narozdíl od potřeb ukazují, co je třeba udělat (na rozdíl od potřeby či motivu, které se týkají důvodu proč to udělat). K cíli směřuje jednání, které může mít několik podob [21].

**Návykem** označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Návyky se mohou objevovat prakticky ve všech oblastech lidské činnosti. Mohou se vytvořit na základě výchovy i samostatných aktivit jedince [3].

**Zájmy** nejsou v psychologii chápány jednotně, ale jejich motivační význam je akceptován. Nabízí se definice od Růžičky, kde jde o trvalejší zaměření jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je ve spojení s aktivizací jeho činnosti. K významným stránkám projevu zájmů člověka patří především skutečnost jejich existence vůbec, šíře zájmů a hloubka zájmů a dále stálost zájmové orientace [18].

**Hodnotový systém**, hodnotová orientace se projevuje v jednání i prožívání člověka. Je nepopíratelně významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti.

Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoliv; to záleží na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti, na osobních zkušenostech konkrétního jedince. Přesto však existují obecněji platné hodnoty, k nimž patří např. zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch apod. [3]. Autoři dodávají, že hodnoty na rozdíl od zájmů přijímá jedinec jako specifické normy, tj. mají oproti zájmům individuálně normativní charakter.

**Ideál** je chápán jako něco subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, o co se jedinec snaží. Mívá formu myšlenky či představy. Mohou mít podobu životních cílů, osobního profilu apod. [16].

### 2.3.5 Motivační teorie

Během let se vyvinula řada motivačních teorií a přístupů. V moderní teorii managementu lze vysledovat tři základní teorie motivace:

1) Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin („content theories”, popř. „need theories”), mezi které patří:

- Maslowova hierarchie potřeb;
- Herzbergova teorie dvou faktorů;
- Alderferova teorie tří kategorií potřeb;
- McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu.

Všechny tyto teorie vychází z toho, že lidé jsou motivováni svými potřebami, viz příloha č. 2. [27].

2) Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu („process theories”) soustřeďují pozornost na problémy a doporučení k vyvolání průběhu, usměrňování, udržování i ukončení motivačního jednání. Ve srovnání s dříve uvedenými teoriemi, zaměřenými na poznání motivačních příčin, mají menší aplikační frekvenci. V moderním managementu se nejčastěji využívají následujících teorií zaměřených na průběh motivačního procesu:

- Vroomova teorie očekávání („expectancy theory”);
- Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání („extended expectance model”, resp. „extended expenctancy tehory model”);
- Adamsova teorie spravedlivé odměny („equity theory”);
- Skinnerova teorie zesílených vjemů („reinforcemen theory”).

3) Teorie zaměřené na parciální účely („therories for particular purposes”), které prezentují následující motivační přístupy:

- participace zaměstnanců na rozhodování;
- pro sebemotivaci manažerů [12].

### 3 Pracovní spokojenost

Obecně lze říci, že pracovní spokojenost spojujeme s pracovními postoji, motivací, adaptací a dalšími kategoriemi [25]. V odborné literatuře pak najdeme mimo jiné i následující definice pracovní spokojenosti: „příznivý nebo pozitivní emocionální stav, který vyplývá z hodnocení práce nebo pracovních zkušeností“ nebo jako „vyjádření určité míry osobní rovnováhy, osobního štěstí a často i míry osobního působení a zařazení se do společnosti“ [7]. Kollárik jako jeden z významných odborníků tuto problematiku rozlišuje jako *spokojenost s prací* a *spokojenost v práci*. Spokojenost v práci je podle Kollárika obsahově širším pojmem, jenž obsahuje složky působící na pracovní chování (osobnostní charakteristiky, postoje, fyzikální podmínky na pracovišti aj.). Spokojenost s prací je pak součástí tohoto širšího pojetí a je dávana do souvislosti s činností jako takovou.

#### 3.1 Znaky pracovní spokojenosti

Kollárik uvádí poznatky týkající se pracovní spokojenosti a jejích charakteristik, které jsou významné pro výzkum i řešení praktických úkolů [7]. Považuje za důležité rozlišovat:

- **celkovou pracovní spokojenost**, která je odrazem obecné míry vztahu k vykonávané práci a zahrnuje různé složky dílčí spokojenosti;
- **dílčí spokojenost s jednotlivými faktory**, vztahujícími se k pracovní situaci (jako je např. úroveň mezilidských vztahů na pracovišti). Globální i dílčí stránka jsou oboustranně provázané.

Mezi další základní znaky spokojenosti řadí *stálost a intenzitu*. **Stálost** může být vlivem různých proměnných značně proměnlivá a pohybuje se od maximální stability po maximální nestabilitu. **Intenzita** je vysvětlována jako míra prožitku, jež se může pohybovat od maximální spokojenosti ke krajní nespokojenosti.

Třetí charakteristikou je její *vázanost k jednotlivci*. **Vázanost k jednotlivci** jakožto součást jeho psychického života, a také jako sociální jev. Vykonávání práce je pro jedince určitou hodnotou a jejím prostřednictvím uspokojuje široké spektrum svých potřeb. Jako sociální jev zahrnuje aspekty psychologické, ekonomické, organizační, právní, pedagogické, sociologické a zdravotní.

K těmto znakům připojují Štikar et al. znaky spokojenosti ve smyslu:

- **aktuálního stavu**, který vyjadřuje úroveň spokojenosti / nespokojenosti s danou pracovní situací, nebo také jako procesu. Je tedy možno sledovat v čase jednak postupně se vyvíjející celkovou spokojenost, jednak proměnlivost dílčích spokojeností (což může být důležité pro úpravu pracovní situace);
- **situační reakce** na měnící se podmínky práce a spokojenost / nespokojenost jako určitá osobnostní dispozice [22].

### 3.2 Faktory pracovní spokojenosti

Spokojenost jako postoj je samozřejmě ovlivňována celou řadou činitelů, které různým způsobem působí na celkovou úroveň. Předmětem zájmu teoretiků, ale především odborníků z praxe je snaha odhalit celé spektrum faktorů, které mají vliv na úroveň pracovní spokojenosti. Spektrum těchto činitelů lze rozdělit na vnitřní a vnější [23].

#### ▪ *Vnitřní faktory*

Vnitřní faktory můžeme také nazvat mimopracovními. Jejich podrobnější charakteristikou se zabývají někteří autoři [7]. Dělení osobnostních faktorů Kollárikem podle vztahu k pracovní spokojenosti představuje 3 orientační skupiny:

1. **motivační faktory**, mezi které patří potřeby, postoje, zájmy, očekávání, plány, aspirace;
2. **objektivní osobnostní činitelé**, kterými jsou věk, pohlaví, délka zaměstnání v podniku, funkce, rodinný stav;
3. **osobnostní vlastnosti**, jako je emocionální stabilita, vyrovnanost, extroverze, úroveň frustrační tolerance apod. [6].

#### ▪ *Vnější faktory*

Kromě již uvedených vnitřních determinant se na celkové úrovni pracovní spokojenosti významně podílí i charakteristiky pracovního prostředí, pracovních podmínek i práce samotné, jež jsou na pracovníkovi samotném relativně nezávislé (např. fyzikální prostředí, bezpečnost a hygiena práce, charakteristika pracovní činnosti, mzda a odměňování, sociální prostředí, vedení) [19].



## **4 Vztah pracovní motivace a pracovní spokojenosti**

Pracovní motivace a pracovní spokojenost spolu neoddělitelně souvisí. Půček tuto skutečnost výstižně vyjádřil formulací „jdou spolu ruku v ruce“ [17].

Jako první poukázal na vztah pracovní spokojenosti a motivace Herzberg, který předpokládal, že pracovní spokojenost determinuje pracovní motivaci [9]. Přítomnost satisfaktorů v práci (úspěch, uznání zodpovědnost, růst aj.) podporuje pracovní spokojenost a tím také vede k posílení pozitivní motivace. Při současném pohledu na tuto problematiku převažuje názor, že jak dobré pracovní podmínky, tak subjektivně uspokojivý obsah práce stimulují ve většině případů motivaci k práci [16]. V tomto směru platí vztah přímého ovlivňování: čím větší uspokojení, tím větší motivace k práci.

Zdá se tedy, že většina autorů uvažuje o kauzálním vztahu pracovní spokojenost versus pracovní motivace, který má za určitých podmínek pozitivní hodnotu. Dá se uvažovat i o vztahu opačném, tedy že motivace k práci vede k pracovní spokojenosti. Vyplývá to už ze samotné podstaty motivace, protože celý motivační proces je ukončen naplněním, uspokojením potřeby. Je však třeba brát v úvahu, že tento vliv není přímý, poněvadž spokojenost, resp. nespokojenost, následuje až po motivovaném chování, po pracovním výkonu. Někdy nestačí ke spokojenosti samotný výkon, ale spíše jeho důsledky a následné odměny.

Nesporný je fakt, že pracovní spokojenost ve smyslu pocitu naplnění z práce a pracovní motivace jsou spolu v kladném vztahu. Obě proměnné jsou podmíněny multifaktoriálně, u obou proměnných lze najít stejné působící faktory, které se shodují i v charakteru vlivu. Souvislost obou proměnných podporuje také skutečnost, že řada teorií se zaměřuje na vysvětlení pracovní spokojenosti i pracovní motivace současně [16].

### **4.1 Pracovní spokojenost a motivace učitelů**

Učitelství patří k těm profesím, které jsou velice pozorně sledovány a hodnoceny nejširší veřejností. Tento fakt vyplývá jednak z toho, že učitelství je spojeno se společenskou potřebou vychovávat a vzdělávat mladou generaci, a jednak z toho, že každý dospělý jedinec prošel výchovně vzdělávacím procesem, byl ovlivněn školním prostředím, a získal osobní zkušenost s řadou učitelů.

Učitelství patří k pomáhajícím profesím a ne vždy si každý plně uvědomuje, že je spojeno s poměrně vysokými nároky. Učitelské povolání je z mnoha úhlů pohledu specifickou profesí.

V kontextu této práce není dle našeho názoru třeba podrobně se zabývat podstatou učitelství, tedy pedagogickou činností spojenou s výchovně vzdělávacím procesem a jeho vlivem na formování osobnosti žáků. Považujeme za účelnější upozornit na ty specifické rysy učitelské profese, které s sebou přinášejí různé problematické momenty. Vašutová shrnuje zvláštnosti učitelské profese v sedmi bodech:

- učitel vykonává výchovnou a vzdělávací službu společnosti, proto je pod neustálým tlakem očekávání a požadavků ze strany společnosti;
- učitel má status státního zaměstnance, učitelství je považováno za veřejnou službu;
- učitel má mnohonásobnou klientelu: žáky, jejich rodiče a společnost;
- žáci, které učitel vyučuje, patří do nižší věkové kategorie a jako sociální skupina mají také nižší společenský status. Je to jeden z faktorů, který se promítá do společenské prestiže učitelů;
- učitel musí disponovat specifickými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi, nutnými pro úspěšný výkon povolání;
- učitelská profese je profesí feminizovanou. V několika studiích bylo prokázáno, že feminizace nesnižuje kvalitu vzdělávání, ale spíše může mít nepříznivý vliv na klima učitelských sborů. Nelze také opomenout vysoký věkový průměr učitelů;
- výkon učitelské profese je determinován pracovními podmínkami [26].

Školství prokazuje jistou setrvačnost ve fungování, tradicionalismus a stabilitu pedagogického myšlení. K novým koncepcím a náhlým organizačním změnám se učitelé stavějí spíše nedůvěřivě, kriticky je hodnotí a opatrně přijímají [24].

Tato specifičnost se promítá i do oblasti pracovní motivace a spokojenosti. K faktorům, které ovlivňují jistým způsobem pracovní spokojenost a motivaci učitelů, patří např. nižší platové ohodnocení a společenské ocenění práce, malá možnost profesního vzestupu, vysoká zátěž, poměrně těsné propojení pracovního a mimopracovního života učitelů, obtížně měřitelný pracovní výkon, zdlouhavější zpětná vazba pedagogické činnosti atd. (viz příloha č. 3).

Kurelová si v době asi před deseti lety povšimla, že se začal ve školství objevovat jev, který by se dal označit za vyhasínání vnitřní motivace učitelů (pokles radosti

z pedagogické práce, spokojenosti s dosaženým, potřeby hledat něco nového atd.) [10]. Učitelé si zvykli na řízení zvenku, na pokyny a příkazy a vnitřní motivaci vystřídal dva jevy – negativní motivace a vnější stimulace (udržení si některých výhod učitelské profese např. kratší pracovní doba oproti profesím s pevnou pracovní dobou nebo směnností, prázdniny).

Vnitřní motivace učitelů by se mohla opětovně zvýšit, pokud by došlo ke změně učitele samotného, systému školství, práce učitelových nadřízených a změně sociálního klimatu. To je ovšem úkol dlouhodobý a v některých aspektech nemožný. Dle Kurelové by bylo výhodnější zvyšovat motivaci učitelů prostřednictvím vnější stimulace, která by měla zahrnovat otevření perspektivy profesního vzestupu [10]. Upozorňuje také na další prostředky vnější stimulace jako je zvýšení mezd, prestiže učitelského povolání a zvýšení nabídky výhod (sociální jistoty, rekreačně vzdělávací akce, mezinárodní odborné kontakty, výměnné akce atd.).

Na spokojenost učitelů je pak zaměřena řada výzkumů. Dle výsledků je pracovní spokojenost celosvětově poměrně vysoká. Paulík cituje výzkumy z USA, Kanady, z Austrálie a na Nového Zélandu [15]. Závěry dospěly k tomu, že 60 – 90 % učitelů je spíše nebo zcela spokojeno se svou profesí. Paulíkův výzkum v ČR zahrnoval poměrně velký vzorek učitelů (1280 zkoumaných osob, z toho 924 žen a 356 mužů) základních, středních i vysokých škol a celková pracovní spokojenost (respondenti volili položku spíše nebo zcela spokojen) se v roce 1999 pohybovala v České republice v rozmezí 72 – 89 % v závislosti na stupni vzdělávání, na kterém učitelé působí (základní školy I. stupeň – 72,5 %, základní školy II. stupeň – 64 %, střední školy – 70,3 %, vysoké školy – 88,6 %). Přesto nelze podle Paulíkova mínění uvedené údaje přeceňovat, protože proti tomuto zjištění stojí fakt, že flukuační tendence českých učitelů jsou poměrně vysoké [15].

## **5 Pracovní spokojenost a motivace na VOŠZ a SŠZ**

V praktické části bakalářské práce jsou shrnuty poznatky získané dotazníkovým šetřením na VOŠZ a SŠZ v Ústí nad Labem. Cíl výzkumu byl naznačen již v úvodní části této práce. Z globálního hlediska si klademe za cíl analyzovat pracovní spokojenost a motivaci u skupiny učitelů odborných a všeobecně vzdělávacích předmětů. Na základě výsledků výzkumu se pokusíme navrhnout opatření, která by mohla přispět k posílení obou charakteristik u jedné či druhé skupiny učitelů.

### **5.1 Cíle výzkumu**

Byly formulovány následující cíle výzkumu:

**Cíl 1.** - Zjistit jaká je celková pracovní spokojenost učitelů.

**Cíl 2.** - Určit pomocí škály, nakolik jsou pro testované osoby důležité pozitivní motivy. Snažili jsme se zde vybrat ty motivy, o kterých se v souvislosti s učitelstvím nejvíce mluví.

**Cíl 3.** - Zmapovat negativní motivy a zjistit nakolik ovlivňují rozhodování, zda se věnovat, nebo nevěnovat učitelskému povolání.

### **5.2 Zkoumaný soubor**

Zkoumaným vzorkem respondentů byli:

- muži i ženy;
- odborní a všeobecní učitelé;
- interní zaměstnanci VOŠZ a SŠZ v Ústí nad Labem.

### **5.3 Metody a techniky**

Ke splnění cílů byla využita metoda dotazníkového šetření. Dotazník vlastní konstrukce (viz příloha č. 4) obsahoval celkem 31 položek. Kromě běžných základních údajů o respondentovi (pohlaví, věk, pracovní zařazení, délka praxe atd.) dotazník obsahoval několik sérií položek vždy cílených k určitému okruhu.

- hodnocení pracovní spokojenosti (položky 1 - 19);
- pozitivní motivy (položky 20 - 25);

- negativní motivy (položky 26 - 31).

Dotazník byl konstruován formou nabídkových možností, byly použity položky uzavřené, polouzavřené a škálové. **Respondentům bylo před vyplněním vysvětleno základní poslání výzkumu a zdůrazněna jejich vlastní anonymita.**

## 5.4 Předvýzkum

Proběhl na začátku prosince 2009 na SŠZ a VOŠZ v Ústí nad Labem. Zúčastnili se ho 4 respondenti, kteří do hlavního výzkumu nebyli zařazeni. Cílem bylo ověřit, zda jsou otázky v dotazníku formulovány srozumitelně.

## 5.5 Organizace výzkumu

Samotná realizace výzkumu probíhala od druhé poloviny ledna 2010 (od 15. 1. 2010 do 26. 2. 2010) na obou pracovištích SŠZ a VOŠZ v Ústí nad Labem. Jednalo se o pracoviště v ulici Moskevská a Palachova. Na každé pracoviště bylo rozdáno 40 dotazníků (celkem 80). Návratnost byla 98%, chyběly 2 z 80 distribuovaných dotazníků. Po kontrole navrácených dotazníků byly 3 chybně a neúplně vyplněné dotazníky vyřazeny. Do dotazníkového šetření bylo tedy zapojeno celkem 75 respondentů z řad učitelů odborných i všeobecně vzdělávacích předmětů, kteří řádně vyplnili a odevzdali dotazník.

## 5.6 Zpracování získaných dat

Získaná data byla zpracována ručně do velké četností tabulky, následně vyhodnocena do sumativních tabulek prezentující dotazníkové šetření. Ke grafické úpravě tabulek a grafů bylo užito počítačového programu Microsoft Office 2003 operačního systému Windows.

## 5.7 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

V následující části uvádím výsledky testování. Pro větší přehlednost je vždy nejdříve vypsána otázka, krátké slovní ohodnocení a pod ním je tabulka s výsledky. Složka grafického zhodnocení je umístěna jako volná příloha č. 5.

**a) položka - Pohlaví**

- Z pohledu výstupů bylo zajímavé zastoupení mužů a žen ve sledované skupině. Rozdělení respondentů dle pohlaví bylo nerovnoměrné, kde významně převyšovalo zastoupení ženského pohlaví, což je vzhledem k přetrvávající feminizaci školství očekávaný výsledek, viz tab. č. 1.

**Tabulka 1. Pohlaví respondentů**

POHLAVÍ	$n_i$	$f_i[\%]$
Muži	11	14,67
Ženy	64	85,33
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**b) položka - Věková kategorie**

- Mezi další osobní charakteristiky patřilo věkové rozložení skupiny. Lze konstatovat, že téměř polovina pedagogů (tj. 48 %) byla v kategorii 41 – 50 let, viz tabulka č. 2.

**Tabulka 2. Věková kategorie**

VĚK	$n_i$	$f_i[\%]$
21 – 30 let	8	10,67
31 – 40 let	22	29,33
41 – 50 let	36	48,00
51 – 60 let	8	10,67
starší 60 let	1	1,33
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**c) položka – Pracovní zařazení**

- Přestože se jedná o odbornou školu, výsledky pracovního zařazení nejsou zcela jednoznačné, pouze nepatrně převažují učitelé odborných předmětů, viz tab. č. 3

**Tabulka 3. Pracovní zařazení**

ZAŘAZENÍ	$n_i$	$f_i[\%]$
Odborné předměty	44	58,67
Všeobecné předměty	31	41,33
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

#### d) položka – Délka pracovního poměru

- Dle výše uvedeného věkového rozložení skupiny lze v této položce předpokládat větší četnost respondentů s delší praxí v oboru. Procentuální znázornění délky pracovního poměru respondentů viz tabulka č. 4.

**Tabulka 4. Délka pracovního poměru**

DÉLKA POMĚRU	$n_i$	$f_i[\%]$
Méně než 1 rok	11	14,67
1 – 5 let	23	30,66
6 – 10 let	26	34,67
Více jak 10 let	15	20,00
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

#### e) položka – Nejvyšší dosažené vzdělání

- S ohledem na odbornost učitelů převažovalo na VOŠZ a SŠZ vzdělání bakalářského typu, viz tabulka č. 5.
- Při zvolení odpovědi „jiné“ měl zaměstnanec uvést typ vzdělání, kde jeden z respondentů uvedl titul Ph.D.

**Tabulka 5. Nejvyšší dosažené vzdělání**

VZDĚLÁNÍ	$n_i$	$f_i[\%]$
Dis.	2	2,67
Bc.	42	56,00
Mgr.	30	40,00
Jiné (Ph.D.)	1	1,33
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

### 5.7.1 Výsledky šetření pro cíl 1

Cíl 1. - Zjistit jaká je celková pracovní spokojenost učitelů.

**a) položka č. 1** – Jak jste spokojen(a) s podporou, která se vám dostává od přímého nadřízeného.

- Z výsledků vyplývá, že procentuálně převládají kladné odpovědi „velmi a spíše spokojen (a)“, viz tabulka č. 6.

**Tabulka 6. Podpora nadřízeného**

PODPORA	$n_i$	$f_i[\%]$
Velmi spokojen(a)	35	46,67
Spíše spokojen(a)	27	36,00
Spíše nespokojen(a)	11	14,67
Velmi nespokojen(a)	2	2,66
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**b) položka č. 2 – Jak jste spokojen(a) se zpětnou vazbou.**

- V této položce nás zajímalo, zda hodnotí nadřízení vykonanou práci, a tudíž mají zaměstnanci zpětnou vazbu. Se zpětnou vazbou od nadřízených má potíže pětina respondentů (odpovědi „velmi a spíše nespokojen“). Pokud však učitel ví pouze někdy, jak ho nadřízený hodnotí, přispívá to také k jeho nejistotě a může to narušit vzájemné pochopení, viz tabulka č. 7.

**Tabulka 7. Zpětná vazba**

ZPĚTNÁ VAZBA	$n_i$	$f_i[\%]$
Velmi spokojen(a)	28	37,33
Spíše spokojen(a)	34	45,33
Spíše nespokojen(a)	8	10,67
Velmi nespokojen(a)	5	6,67
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**c) položka č. 3 – Jak jste spokojen(a) s organizací a řízením školy.**

- Oblast řízení byla pozitivně hodnocenou oblastí. Nejmenší spokojenost vyjádřili pouze 2 ze skupiny respondentů, viz tabulka č. 8.

**Tabulka 8. Organizace a řízení školy**

ŘÍZENÍ ŠKOLY	$n_i$	$f_i[\%]$
Velmi spokojen(a)	30	40,00
Spíše spokojen(a)	34	45,33
Spíše nespokojen(a)	9	12,00
Velmi nespokojen(a)	2	2,67
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování



**d) položka č. 4** - Jak jste spokojen(a) s oceněním a uznáním práce.

Kladně hodnoceno bylo i ocenění a uznání práce. Opět nejmenší spokojenost vyjádřili pouze 2 ze skupiny respondentů, viz tabulka č.9.

**Tabulka 9. Ocenění práce**

OCENĚNÍ PRÁCE	$n_i$	$f_i[\%]$
Velmi spokojen(a)	26	34,67
Spíše spokojen(a)	38	50,66
Spíše nespokojen(a)	9	12,00
Velmi nespokojen(a)	2	2,67
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**e) položka č. 5** - Jak jste spokojen(a) se schopností nadřízených motivovat.

- Schopnost motivace patřila opětovně mezi lépe hodnocené otázky, viz tabulka č. 10.

**Tabulka 10. Schopnost motivace**

MOTIVACE	$n_i$	$f_i[\%]$
Velmi spokojen(a)	26	34,67
Spíše spokojen(a)	35	46,67
Spíše nespokojen(a)	11	14,66
Velmi nespokojen(a)	3	4,00
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**f) položka č. 6** - Jak jste spokojen(a) se vztahy s kolegy.

- Druhá nejlépe hodnocená oblast. Se vztahy na pracovišti je „spíše spokojeno“ až 63 % dotázaných, viz tabulka č. 11.

**Tabulka 11. Vztahy s kolegy**

VZTAHY S KOLEGY	$n_i$	$f_i[\%]$
Velmi spokojen(a)	25	33,33
Spíše spokojen(a)	47	62,67
Spíše nespokojen(a)	3	4,00
Velmi nespokojen(a)	0	0,00
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**g) položka č. 7** - Jak jste spokojen(a) s atmosférou v učitelském sboru.

- Velice kladně hodnocena i atmosféra v učitelském sboru. Ze 75 dotazovaných vybralo první možnost (tj. „velmi spokojen“) 29 respondentů, viz tabulka č. 12.

**Tabulka 12. Atmosféra v učitelském sboru**

ATMOSFÉRA	$n_i$	$f_i[\%]$
Velmi spokojen(a)	29	38,67
Spíše spokojen(a)	46	61,33
Spíše nespokojen(a)	0	0,00
Velmi nespokojen(a)	0	0,00
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**h) položka č. 8** - Jak jste spokojen(a) s průhledností/otevřeností a tokem informací v organizaci.

- V tomto smyslu je komunikaci mezi učitelem a vedením velmi důležitá a přesahuje význam pouhé formální interakce. Oslovení respondenti uvedli cca v 17 %, že by mohla být komunikace otevřenější a pružnější, viz tabulka č. 13.

**Tabulka 13. Informovanost v organizaci**

INFORMOVANOST	$n_i$	$f_i[\%]$
Velmi spokojen(a)	35	46,67
Spíše spokojen(a)	27	36,00
Spíše nespokojen(a)	11	14,67
Velmi nespokojen(a)	2	2,66
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**i) položka č. 9** - Jak jste spokojen(a) s postupem své kariéry do současnosti.

- Pracovní náplň – nejlépe hodnocená oblast. Kladně jsou hodnoceny „možnosti vzdělávání“ a „využití kvalifikace“. V rámci této oblasti je nejhůře hodnocena spokojenost s „postupem kariéry“. Procentuální znázornění jednotlivých odpovědí viz tabulka č. 14, 15, 16.

**Tabulka 14. Postup kariéry**

KARIÉRA	$n_i$	$f_i[\%]$
Velmi spokojen(a)	13	17,33
Spíše spokojen(a)	59	78,67
Spíše nespokojen(a)	3	4,00
Velmi nespokojen(a)	0	0,00
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**j) položka č. 10** - Jak jste spokojen(a) s poskytovanými možnostmi vzdělávání a osobního růstu.

**Tabulka 15. Možnost vzdělávání a osobního růstu**

VZDĚLÁVÁNÍ	$n_i$	$f_i[\%]$
Velmi spokojen(a)	49	65,33
Spíše spokojen(a)	22	29,33
Spíše nespokojen(a)	2	2,67
Velmi nespokojen(a)	2	2,67
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**k) položka č. 11** - Jak jste spokojen(a) s využitím kvalifikace, pracovního potenciálu.

**Tabulka 16. Využití kvalifikace, potenciálu**

VYUŽITÍ KVALIFIKACE	$n_i$	$f_i[\%]$
Velmi spokojen(a)	46	61,33
Spíše spokojen(a)	26	37,67
Spíše nespokojen(a)	2	2,67
Velmi nespokojen(a)	1	1,33
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**l) položka č. 12** - Jak jste spokojen(a) s dostupností a kvalitou učebních pomůcek a materiálů.

- Spokojenost s dostupností a kvalitou učebních pomůcek je hodnocena respondenty na úrovni podprůměrné spokojenosti, viz tabulka č.17.

**Tabulka 17. Pomůcky**

POMŮCKY	$n_i$	$f_i[\%]$
Velmi spokojen(a)	9	12,00
Spíše spokojen(a)	31	41,33
Spíše nespokojen(a)	32	42,67
Velmi nespokojen(a)	3	4,00
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**m) položka č. 13** - Jak jste spokojen(a) se stavem technického vybavení pracoviště.

- Také stav technického vybavení neodpovídá současným standardům, a tudíž i tato položka je častěji negativně hodnocena, viz tabulka č. 18.

**Tabulka 18. Technické vybavení**

VYBAVENÍ	$n_i$	$f_i[\%]$
Velmi spokojen(a)	10	13,33
Spíše spokojen(a)	25	33,33
Spíše nespokojen(a)	33	44,00
Velmi nespokojen(a)	7	9,34
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**n) položka č. 14** - Jak jste spokojen(a) s žáky a jejich chováním.

- Zhoršující se chování žáků vyplývá i z výsledků šetření, kde je „spíše nespokojeno“ 53 % pedagogů, viz tabulka č. 19.

**Tabulka 19. Chování žáků**

CHOVÁNÍ ŽÁKŮ	$n_i$	$f_i[\%]$
Velmi spokojen(a)	14	18,67
Spíše spokojen(a)	20	26,67
Spíše nespokojen(a)	40	53,33
Velmi nespokojen(a)	1	1,33
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**o) položka č. 15** - Jak jste spokojen(a) s žáky a jejich přístupem k učení/prospěchem.

- Nejhuře hodnocená oblast, po sečtení škálových odpovědí je nespokojeno s přístupem k učení a prospěchem žáků až 95 % učitelů, viz tabulka č. 20.

**Tabulka 20. Prospěch žáků**

PROSPĚCH ŽÁKŮ	$n_i$	$f_i[\%]$
Velmi spokojen(a)	1	1,33
Spíše spokojen(a)	3	4,00
Spíše nespokojen(a)	43	57,33
Velmi nespokojen(a)	28	37,34
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**p) položka č. 16 - Jak jste spokojen(a) s pověstí školy.**

- V září 2010 oslaví škola úctyhodné jubileum 64. výročí založení ošetrovatelské školy. Ošetrovatelská škola v Ústí nad Labem byla založena jako jedna z prvních mimopražských škol. Proto si interní učitelé, ale i externisté, převážně lékaři a odborní pracovníci Masarykovy nemocnice zakládají na dobré pověsti školy, se kterou je spokojeno přes 41 % ze skupiny respondentů, viz tabulka č. 21

**Tabulka 21. Pověst školy**

POVĚST ŠKOLY	$n_i$	$f_i[\%]$
Velmi spokojen(a)	31	41,33
Spíše spokojen(a)	30	40,00
Spíše nespokojen(a)	12	16,00
Velmi nespokojen(a)	2	2,67
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**r) položka č. 17 - Jak jste spokojen(a) s platem s ohledem na práci, kterou vykonáváte.**

- Hodnocení práce učitele, ať už finanční nebo společenské, bylo jako důležitý faktor pracovní spokojenosti zmiňováno již několikrát. Na toto téma proběhla také řada výzkumů. Paulík uvádí tyto závěry svého průzkumu: „Z analýzy výsledků této sondy můžeme usuzovat, že velmi náročná práce učitele ... bývá mnohdy nedoceněna“ [15], což potvrzují i následující výstupy, dle níž je téměř polovina dotázaných se svým platovým ohodnocením „spíše nespokojena“, viz tabulka č. 22.

**Tabulka 22. Spokojenost s platem**

PLAT	$n_i$	$f_i[\%]$
Velmi spokojen(a)	10	13,33
Spíše spokojen(a)	16	21,33
Spíše nespokojen(a)	35	46,67
Velmi nespokojen(a)	14	18,67
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**s) položka č. 18** - Jak jste spokojen(a) s výhodami poskytovanými zaměstnavatelem.

- Zaměstnanecké výhody jsou v současné době, kdy je tendence k jejich redukci, důležitým motivátorem a faktorem spokojenosti učitele. Bohužel omezení výhod i na této škole působí spíše nemotivačně, viz tabulka č. 23.

**Tabulka 23. Zaměstnanecké výhody**

VÝHODY	$n_i$	$f_i[\%]$
Velmi spokojen(a)	5	6,67
Spíše spokojen(a)	12	16,00
Spíše nespokojen(a)	32	42,67
Velmi nespokojen(a)	26	34,67
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**t) položka č.19** - Jak jste spokojen(a) se systémem odměňování dle platového předpisu.

- Oblast hmotného ohodnocení, taký plat, ukazuje u učitelů na jeho velkou potřebu a nepostradatelnost pro jejich spokojenost. Na první pohled jsou však u skupiny respondentů patrné značné rozdíly, viz tabulka č. 24.

**Tabulka 24. Systém odměňování**

ODMĚŇOVÁNÍ	$n_i$	$f_i[\%]$
Velmi spokojen(a)	11	14,66
Spíše spokojen(a)	29	38,67
Spíše nespokojen(a)	21	28,00
Velmi nespokojen(a)	14	18,67
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

### 5.7.2 Výsledky šetření pro cíl 2

Cíl 2. - Určit pomocí škály, nakolik jsou pro testované osoby důležité pozitivní motivy. Snažili jsme se zde vybrat ty motivy, o kterých se v souvislosti s učitelstvím nejvíce mluví.

V následující části dotazníku respondenti hodnotili sílu motivů, které je vedou k učitelskému povolání. K dispozici měli škálu pěti stupňů.

*1 – žádný význam, 2 – malý význam, 3 – průměrný význam, 4 – velký význam, 5 – rozhodující význam*

**a) položka č. 20** - Vlastní zájem o práci s dětmi.

- Práce s dětmi je jednou z hlavních charakteristik učitelské profese. Lze proto předpokládat, že bude učiteli hodnocena spíše vyššími hodnotami (na naší škále hodnoty 3 - 5). Tento předpoklad se naplnil, viz tabulka č. 25.

**Tabulka 25. Zájem o práci s dětmi**

PRÁCE S DĚTMI	$n_i$	$f_i[\%]$
Žádný význam	8	10,67
Malý význam	5	6,67
Průměrný význam	20	26,67
Velký význam	30	40,00
Rozhodující význam	12	16,00
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**b) položka č. 21** - Zájem o konkrétní obor.

- Dalším důležitým motivem k povolání je zájem o konkrétní obor. I tady volili dotázaní vyšší stupně škály, viz tabulka č. 26.

**Tabulka 26. Zájem o konkrétní obor**

ZÁJEM O OBOR	$n_i$	$f_i[\%]$
Žádný význam	0	0,00
Malý význam	0	0,00
Průměrný význam	15	20,00
Velký význam	30	40,00
Rozhodující význam	30	40,00
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**c) položka č. 22** - Umožňuje mít formativní vliv na mladou generaci.

- Jedním ze základních motivů, který se uvádí jako rozhodující v učitelském povolání je možnost formativního působení na mladou generaci. I u testovaných se prokázalo, že tento motiv hraje nemalou roli, viz tabulka č. 27

**Tabulka 27. Vliv na mladou generaci**

VLIV NA MLADÉ	$n_i$	$f_i[\%]$
Žádný význam	5	6,67
Malý význam	8	10,67
Průměrný význam	22	29,33
Velký význam	22	29,33
Rozhodující význam	18	24,00
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**d) položka č. 23** - Učitelské povolání je užitečné pro společnost.

- Dalším motivem je důležitost povolání pro společnost. Je to další faktor, který je hodnocen u všech povolání a který může do značné míry ovlivnit prestiž povolání. I u testovaných osob se tento motiv ukázal jako velmi důležitý, viz tabulka č. 28.

**Tabulka 28. Užitek pro společnost**

UŽITEK	$n_i$	$f_i[\%]$
Žádný význam	0	0,00
Malý význam	10	13,33
Průměrný význam	17	22,67
Velký význam	26	34,67
Rozhodující význam	22	29,33
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování



e) položka č. 24 - Poskytuje dostatek volného času.

- Významnější rozdíly se ukázaly u motivu, že učitelské povolání poskytuje během školního roku dostatek volného času, viz tabulka č. 29.

**Tabulka 29. Dostatek volného času**

VOLNÝ ČAS	$n_i$	$f_i[\%]$
Žádný význam	5	6,67
Malý význam	15	20,00
Průměrný význam	22	29,33
Velký význam	23	30,67
Rozhodující význam	10	13,33
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

f) položka č. 25 - Motivem jsou pro mě prázdniny.

- Prázdniny se ukázaly jako průměrný až lehce podprůměrný motiv pro výběr učitelského povolání, viz tabulka č. 30
- Dále mohli respondenti vypsát i jiné faktory, které je motivují. Dvakrát zaměstnanci uvedli jako motiv řízení druhých.

**Tabulka č. 30 – Prázdniny**

PRÁZDNINY	$n_i$	$f_i[\%]$
Žádný význam	18	24,00
Malý význam	20	26,67
Průměrný význam	17	22,66
Velký význam	12	16,00
Rozhodující význam	8	10,67
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

### 5.7.3 Výsledky šetření pro cíl 3

Cíl 3. - Zmapovat negativní motivy a zjistit nakolik ovlivňují rozhodování, zda se věnovat, nebo nevěnovat učitelskému povolání.

V poslední části respondenti posuzovali sílu motivů, které je odrážejí od učitelského povolání. K dispozici byla opět pětistupňová škála.

1 – žádný význam, 2 – malý význam, 3 – průměrný význam, 4 – velký význam, 5 – rozhodující význam

**a) položka č. 26 - Malá prestiž učitelského povolání.**

- Atraktivita profese je nepochybně jedním z faktorů ovlivňujících spokojenost pracovníků s profesí. Hovoří se také o „prestiži“ povolání. Růžička definuje prestiž jako „váženost, jíž se lidé ve společnosti těší, a je jedním z předpokladů úcty, kterou si navzájem prokazují“ [18]. V průzkumech veřejného mínění se v žebříčcích prestiže povolání objevuje profese učitele na předních místech.
- Přesto je profesní sebevědomí učitelů poměrně nízké. Kurelová uvádí nejdůležitější faktor tohoto stavu: „... v posuzování prestiže a v sebehodnocení učitelů sehrává roli mnoho faktorů. Jde především o reakci na nízké platové hodnocení, zejména ve srovnání s méně náročnými povoláními i s profesemi vyžadujícími vysokoškolskou kvalifikaci“ [10].
- Zajímalo nás tedy, jaký vliv má pro učitele společenská prestiž. U testovaných dosahoval tento motiv průměrných hodnot, viz tabulka č. 31

**Tabulka 31. Prestiž povolání**

PRESTIŽ	$n_i$	$f_i[\%]$
Žádný význam	0	0,00
Malý význam	20	26,67
Průměrný význam	15	20,00
Velký význam	28	37,33
Rozhodující význam	12	16,00
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**b) položka č. 27 - Nízké finanční ohodnocení učitelské profese.**

- O finančních podmínkách učitelského povolání se mluví velmi často. I u účastníků šetření se ukázal tento motiv jako velmi důležitý, kdy volili jako nejčastější možnost stupeň pět na naší škále - tedy rozhodující význam, viz tabulka č. 32.

**Tabulka 32. Finanční ohodnocení**

OHODNOCENÍ	$n_i$	$f_i[\%]$
Žádný význam	5	6,67
Malý význam	3	4,00
Průměrný význam	8	10,67
Velký význam	12	16,00
Rozhodující význam	47	62,66
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**c) položka č. 28 – Nutnost se neustále vzdělávat.**

- Nutnost neustále se vzdělávat nevnímají dotazovaní jako rozhodující demotivátor. Průměrná známka nepřesáhla stupeň 2,5 na naší škále, viz tabulka č. 33.

**Tabulka 33. Nutnost vzdělávání se**

VZDĚLÁVÁNÍ SE	$n_i$	$f_i[\%]$
Žádný význam	22	29,33
Malý význam	22	29,33
Průměrný význam	25	30,34
Velký význam	3	4,00
Rozhodující význam	3	4,00
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**d) položka č. 29 – Monotónnost při dlouhodobém opakování látky.**

- Monotónnost při dlouhodobém opakování látky nemůžeme považovat za rozhodující negativní motiv, jelikož stupeň čtyři a pět naší škály zvolilo z testovaných pouze 21 %. Největší množství dotázaných (37,33 %) zvolilo stupeň dva naší škály, viz tabulka 34.

**Tabulka 34. Monotónnost látky**

MONOTÓNNOST	$n_i$	$f_i[\%]$
Žádný význam	7	9,34
Malý význam	28	37,33
Průměrný význam	24	32
Velký význam	13	17,33
Rozhodující význam	3	4
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**e) položka č. 30** – Vysoká míra odpovědnosti za žáky.

- Učitelská profese je považována za jedno z povolání, které s sebou nesou vysoký podíl odpovědnosti za druhé. U dotazovaných však tento faktor dosahoval průměrného hodnocení, viz tabulka č. 35.

**Tabulka 35. Odpovědnost za žáky**

ODPOVĚDNOST	$n_i$	$f_i[\%]$
Žádný význam	10	13,33
Malý význam	15	20,00
Průměrný význam	25	30,33
Velký význam	20	20,67
Rozhodující význam	5	6,67
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

**f) položka č. 31** – Práce mimo vyučování (přípravy, opravování testů).

- Velké rozdíly nebyly ani při hodnocení motivu, že při vykonávání učitelské profese je nutno pracovat i mimo vyučování. Tento motiv byl nejčastěji hodnocen stupněm dvě a tři naší škály, viz tabulka č. 36.

**Tabulka 36. Práce mimo vyučování**

PŘÍPRAVY	$n_i$	$f_i[\%]$
Žádný význam	10	13,33
Malý význam	22	29,34
Průměrný význam	18	24,00
Velký význam	15	20,00
Rozhodující význam	10	13,33
CELKEM	75	100

Pramen: vlastní zpracování

#### **5.7.4 Shrnutí dotazníkového šetření**

V této kapitole zaměříme získané údaje dotazníkového šetření na modifikovanou analýzu a diskusi sledovaných jevů. Metodou výzkumného šetření byl anonymní dotazník, který obsahoval 31 položek. Respondenti odpovídali písemně.

Výzkumného šetření se zúčastnilo 75 respondentů. V šetření bylo nerovnoměrně zastoupeno pohlaví. Vzorek byl tvořen 64 (85,33 %) ženami a 11 (14,67 %) muži, což je dáno zejména feminizací školství. Profesně 44 dotázaných (58,67 %) pracovalo na pozici učitele/ky odborných předmětů a 31 (41,33 %) na pozici učitele/ky všeobecně vzdělávacích předmětů. Nejvíce byli zastoupeni pedagogové s 6-10 lety praxe (34,67 %), dále zaměstnanci s praxí od 1-5 let (30,66 %). U 20 % byla délka pracovního poměru nad 10 let a nejmenší zastoupení měli respondenti s praxí kratší 1 rok (14,67 %). Ve výzkumu byly zastoupeny různé stupně vzdělání. Vyšší odborné vzdělání mělo 2,67 % respondentů, bakalářské vzdělání 56 %, 40 % dotázaných mělo magisterské vzdělání a zbylých 1,33 % tvořili pracovníci s jiným typem dosaženého vzdělání (zejména Ph.D.).

V položkách dotazníku pracovní spokojenosti z oblasti řízení uváděli respondenti celkově velmi pozitivní hodnocení, procentuálně převažovali kladné odpovědi „velmi spokojen(a)“ a „spíše spokojen(a)“.

V hodnocení komunikace se promítají již dříve zmíněné názory na silné stránky organizace. „Velmi spokojeno“ s komunikací směrem dolů označilo 46,67 %, naproti tomu spíše nebo dokonce velmi nespokojeno s tokem informací bylo pouhých 14,67 % resp. 2,66 % zaměstnanců.

V oblasti interpersonálních vztahů je respondenty celkově uváděno velmi dobré hodnocení, nejlepší vztahy uvádějí respondenti s kolegy. Po sečtení odpovědí „velmi“ a „spíše spokojen(a)“ zjistíme, že atmosféra v učitelském sboru je kladně hodnocena v 96 %.

Z výsledků můžeme dále vyčíst, že vysokou míru spokojenosti vyjadřují učitelé v oblasti seberealizace (uplatnění potenciálu, další vzdělávání, možnost volby metod, možnost tvůrčí práce, samostatnost).

Horších výsledků dosáhlo hodnocení spokojenosti s pracovním prostředím. Objevila se kritika chování žáků, nezájem o studium, nedostatek kvalitních pomůcek i technického vybavení, kde se současným stavem bylo „spíše nespokojeno“ 44 % učitelů.

Hodnocení pracovního výkonu dosahovalo spíše průměrných známek a to jak v rámci zaměstnaneckých výhod, tak i systému odměňování i platových podmínek.

Na to jak dopadlo hodnocení negativních motivů pomocí škály (stupně 1 – 5), se můžete podívat v následující tabulce (viz tab. č. 37). Motivy jsou seřazeny podle celkové průměrné známky na naší škále a to od nejvyšší po nejnižší.

**Tabulka 37. Pořadí negativních motivů**

NEGATIVNÍ MOTIVY	Pořadí
nízké finanční ohodnocení	1.
vysoká míra odpovědnosti za žáky	2.
nízká prestiž učitelského povolání	3.
práce i mimo vyučování	4.
monotónnost při opakování látky	5.
nutnost neustále se vzdělávat	6.

Pramen: vlastní zpracování

U hodnocení pozitivních motivů byly výsledky vyrovnanější a to jak při hledání jednoho největšího motivu, tak při hodnocení všech motivů pomocí škály. Hodnocení motivů je zachyceno v následující tabulce č. 38.

**Tabulka 38. Pořadí pozitivních motivů**

POZITIVNÍ MOTIVY	Pořadí
zájem o práci s dětmi	1.
zájem o konkrétní obor	2.
užitečnost pro společnost	3.
formativní vliv na mladou generaci	4.
dostatek volného času (prac. doba)	5.
prázdniny	6.

Pramen: vlastní zpracování

## 6 Návrhy na zdokonalení motivačního programu

Motivace nespočívá v neosobním vývoji strategických plánů, ale vychází z upřímného zájmu a uznávání osobních hodnot zaměstnanců. Může být úspěšná jen tehdy, jestliže osobní hodnoty a požadavky zaměstnanců jsou v souladu s jejich prací a celkovými firemními cíli. Ideální je případ, kdy zaměstnanci vykonávají svou práci rádi, angažují se, mají pocit neustálého osobního růstu.

Po pečlivém posouzení zjištěných skutečností vyplývajících z dotazníkového šetření, jsme navrhli následující doporučení, která by mohla vést ke zvýšení pracovní spokojenosti, stimulace a motivace zaměstnanců této organizace.

### **NÁVRH 1: Provádět pravidelné hodnocení zaměstnanců**

Část zaměstnanců ze sledovaného souboru uvedla, že neví, jak je nadřizený hodnotí. K formálnímu hodnocení je vhodné využívat za tímto účelem vytvořené formuláře.

Je vhodné také dodržovat některá v literatuře uváděná doporučení na hodnocení. Například:

- pravidelnost hodnocení;
- všeobecná známost a srozumitelnost hodnocení;
- co největší objektivnost;
- konkrétnost a komplexnost.

Jako efektivní se jeví rovněž neformální hodnocení, např. ústní pochvala, kterou je vhodné vyjádřit před spolupracovníky chváleného zaměstnance.

### **NÁVRH 2: Projednat se zaměstnanci možnosti zlepšení jejich pracovního prostředí**

Mezi negativní faktory pracovní spokojenosti patří špatné pracovní podmínky. Produktivita a efektivita práce jsou přímo ovlivněny tím, jak lidé pracují a to přímo vyplývá z toho, jaké mají pracovní podmínky. Pracovní podmínky lze snadno a radikálně měnit s relativně nízkými náklady.

Pracovní prostředí na obou pracovištích se jeví jako vyhovující. Přesto je se současným stavem technického vybavení školy a dostupností i kvalitou učebních pomůcek „spíše nespokojeno“ 44 % resp. 43 % učitelů.

V **Palachově ulici** jsou nově zrekonstruované areály zubních techniků, zdravotních a farmaceutických laborantů. Kromě nich je v přízemí ještě posilovna. Najdete zde i automaty na teplé a studené nápoje.

Chloubou je nově vybavená učebna s pěti opravdovými zubařskými křesly pro výuku oboru Diplomovaná dentální hygienistka.

Všichni studenti mají v areálu možnost využívat počítače na psaní seminárních prací, protokolů, ale také pro své soukromé účely. K dispozici je celkem 18 počítačů.

Všechny klinické obory jsou soustředěny v budově v **Moskevské ulici**. Ta na svou rekonstrukci již dlouhodobě čeká. Inovace vybavení probíhá až za předpokladu, že již není funkční, opravitelné apod. Zastaralé jsou prakticky všechny odborné učebny klinických oborů i učebny všeobecně vzdělávacích předmětů. V odborných učebnách chybí v dostatečné míře zejména zdravotnický materiál a modely k nácviku ošetřovatelských postupů. Taktéž v areálu v Moskevské ulici mají studenti možnost využívat počítače, ale k dispozici jsou pouze dva. Velmi skrovné je i moderní přístrojové vybavení pro výuku, zejména omezený počet dataprojektorů, notebooků, interaktivních tabulí apod.

Považujeme za vhodné zajistit postupnou obměnu stávajícího vybavení, zvláště v budově v Moskevské ulici. Kromě vlastních finančních zdrojů apelujeme na možnost využití grantů, projektů event. sponzorských darů.

### **NÁVRH 3: Organizování neformálních setkání zaměstnanců a jejich vedoucích**

Se vztahy na pracovišti je dle výzkumu spíše spokojeno 63 % respondentů. Dobré mezilidské vztahy mezi větší skupinou spolupracovníků však nejsou samozřejmostí. Je účelné věnovat těmto pracovním vztahům náležitou péči a podporovat je a to formou uspořádávání různých neformálních setkání a organizování společenských akcí ve volném čase zaměstnanců.

Zábavná a přitom účelná by mohla být různá sportovní utkání, společenské večírky, plesy, společné zájezdy na kulturní akce apod. Na podobných akcích panuje neformální atmosféra a nadřazení pracovníci by se mohli od svých podřízených dozvědět, co se jim ve škole nelíbí, nebo co by chtěli změnit. Na tomto místě je nutné zmínit i možný negativní důsledek neformálních akcí tj. špatnou zpětnou vazbu.



#### **NÁVRH 4: Podpora osobního růstu a rozvoje**

Velký důraz byl u pedagogů kladen na možnost osobního růstu a rozvoje. Na základě stávajícího a budoucího uplatnění zaměstnance je příhodné poskytnout školení a další formy zvyšování kvalifikace tak, aby byla zajištěna jeho optimální příprava pro danou práci a pracovní růst.

U odborných učitelek navrhuji semináře, přednášky, konference pořádané zejména Institutem pro další vzdělávání nelékařských pracovníků, Českou asociací sester a dalšími specializovanými výukovými centry. U pedagogů všeobecně vzdělávacích předmětů doporučuji kurzy orientované na vzdělávání a edukaci mládeže, zaměřené především na nové a aktivizující metody ve výuce. K rámcovým opatřením samozřejmě řadím i finanční spoluúčasť na nákladech a zajištění studijního volna.

#### **NÁVRH 5 : Zajistit vhodné způsoby odměňování**

Je potřeba, aby si vedoucí pracovníci uvědomili, že odměna je formou kompenzace výsledků úsilí pracovníků, kteří se podílí na činnosti organizace. Existují různé formy odměn, které se dnes obvykle v praxi užívají. Příkladem mohou být např. tyto formy hmotných, ale i nehmotných odměn a výhod:

- a) přímé odměny a výhody – např. základní platy, výkonové prémie, příplatky za přesčasové hodiny. Výše takto vyplácených odměn je odvislá od splnění úkolu;
- b) nepřímé odměny a výhody ve finančním vyjádření – příplatky na pojištění, příplatky na dovolenou, na stravu, na rekreační sport, rehabilitaci. Zejména finanční podpora aktivit související s trávením volného času zaměstnanců by se s největší pravděpodobností setkala s kladnou odezvou;
- c) nehmotné odměny a výhody – např. účast na některých rozhodovacích procesech, možnosti preferenčního osobního růstu

Dnes se v rámci odměňování věnuje značná pozornost i různým kombinacím hmotných a nehmotných odměn a výhod, které pracovníky motivují k loajalitě vůči organizaci, k lepšímu výkonu či zvyšují atraktivnost některých prací.

## 7 Závěr

K sepsání této práce nás vedla snaha o učinění vzhledu do dosud nepříliš probádané oblasti pracovní spokojenosti a motivace učitelů. V teoretické části bakalářské práce jsme se věnovali problematice motivace k pracovnímu výkonu a pracovní spokojenosti v obecné rovině, v další kapitole jsme se snažili podtrhnout jejich souvislosti a vzájemný vztah. Následně jsme se zabývali tématem spokojenosti a motivace v kontextu učitelské profese. V praktické části pak předkládáme výsledky výzkumu pracovní spokojenosti a motivace učitelů, který jsme realizovali na Střední zdravotnické škole a Vyšší zdravotnické škole v Ústí nad Labem. Ke sběru potřebných dat ve výzkumu byla zvolena dotazníková metoda.

Práce se rovněž soustředila na splnění stanovených cílů. Prvním z nich bylo zjistit, jaká je celková pracovní spokojenost učitelů. V položkách dotazníku z oblasti pracovní spokojenost uváděli respondenti celkově velmi pozitivní hodnocení své spokojenosti v oblasti řízení, interpersonálních vztahů, komunikace. Je možné prohlásit, že **cíl 1 byl splněn.**

Druhým cílem bylo určit pomocí škály, nakolik jsou pro testované osoby důležité pozitivní motivy, které respondenty vedou k výkonu učitelského povolání. Na předních místech dominoval zájem o práci s dětmi, zájem o konkrétní obor a užitečnost pro společnost. S odkazem na interpretaci dat, ve které je podrobné zpracování, lze konstatovat, že **cíl č. 2 byl splněn.**

Posledním bodem, na který jsme se v práci zaměřili, bylo zmapovat negativní motivy a zjistit nakolik ovlivňují rozhodování, zda se věnovat nebo nevěnovat učitelskému povolání. Jestliže se podíváme, jak hodnotili učitelé negativní motivy pomocí škály, zjistíme, že jednoznačně dominoval motiv nízkého finančního ohodnocení. Na dalších místech převažovala vysoká míra odpovědnosti za žáky a nízká prestiž učitelského povolání. **Cíl č. 3 byl splněn.**

## Seznam literatury

- [1] AMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2002. s. 586. ISBN 80-7261-064-3.
- [3] BEDRNOVÁ, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha : Prospectrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [5] HOMOLA, M., TRPIŠOVSKÁ, D. *Základy obecné psychologie (pro studující andragogiky)*. 2. dopl. a přepr. vyd. Olomouc : Rektorát UP v Olomouci, 1992. 171 s. ISBN 80-7067-101-7.
- [6] KOLLÁRIK, T. *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. 1. vyd. Bratislava : Psychodiagnostické a didaktické testy, 1979.
- [7] KOLLÁRIK, T. *Spokojnosť v práci*. Bratislava : Práca, 1986.
- [8] KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- [9] KREITNER, R., KINICKI, A. *Organizational Behaviour*. Boston : Richard D. Irwin, Inc, 1989. 686 s.
- [10] KURELOVÁ, M. *Učitelská profese v teorii a praxi*. 1. vyd. Ostrava : Ostravská univerzita, 1998. 102 s. ISBN 80-7042-138-X.
- [11] LEA, S. E. G., TARPY, R. M., WEBLEY, P. *Psychologie ekonomického chování*. Praha : Grada, 1994. 820 s. ISBN 80-85623-93-5.

- [12] MADSON, K. B. *Moderní teorie motivace*. 1. vyd. Praha : Academia, 1979. 468 s.
- [13] MISKELL, J. R., MISKELL, V. *Pracovní motivace*. 1. vyd. Praha : Grada, 1996. 78 s. ISBN 80-7169-317-0.
- [14] NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- [15] PAULÍK, K. *Psychologické aspekty pracovní spokojenosti učitelů*. 1. vyd. Ostrava : Filozofická fakulta Ostravské univerzity, 1999. 135 s. ISBN 80-7042-550-4.
- [16] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- [17] PŮČEK, M. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy: soubor příkladů*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, úsek veřejné správy, odbor modernizace veřejné správy, 2005. 104 s. ISBN 80-239-6154-3.
- [18] RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.
- [19] RYMEŠ, M. *Vymezení manažerských rolí a vedení pracovních týmů*. 1. vyd. Brno : Psychologický ústav FF MU, 2003. 259 s. ISBN 80-86633-09-8.
- [20] *Slovník cizích slov*. 2. dopl. vyd. Praha : Encyklopedický dům, 1996. 366 s. ISBN 80-90-1647-8-1.
- [21] SMÉKAL, V. *Pozvání do psychologie osobnosti : člověk v zrcadle vědomí a jednání*. 1. vyd. Brno : Barrister & Principal, 2002. 517 s. ISBN 80-85947-80-3.
- [22] ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- [23] TING, Y. Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees. [online]. [cit. 2009-12-02]. Dostupné z www: [http:// www.questia.com](http://www.questia.com)

- [24] URBÁNEK, P. *Vybrané problémy učitelské profese: Aktuální analýza*. 1. vyd. Liberec : Technická univerzita, 2005. 229 s. ISBN 80-7083-942-2.
- [25] VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie I*. 1. vyd. Praha : Portál, 1998. 383 s. ISBN 80-7178-269-6.
- [26] VAŠUTOVÁ, J. *Profese učitele v českém vzdělávacím kontextu*. Brno : Paido, 2004. 190 s. ISBN 80-7315-082-4.
- [27] WAGNEROVÁ, I. *Řízení výkonnosti*. 1. vyd. Brno : Vydavatelství Marek Konečný, 2005. 83 s. ISBN 80-903516-5-4.

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Funkce práce.....	10
Příloha č. 2: Srovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie .....	15
Příloha č. 3: Schéma pracovní motivace a spokojenosti ve školství .....	19
Příloha č. 4: Dotazník .....	21
Příloha č. 5: Sloupcové grafy.....	22

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1:	Pohlaví respondentů.....	23
Tabulka č. 2:	Věková kategorie .....	23
Tabulka č. 3:	Pracovní zařazení .....	23
Tabulka č. 4:	Délka pracovního poměru.....	24
Tabulka č. 5:	Nejvyšší dosažené vzdělání .....	24
Tabulka č. 6:	Podpora nadřízeného.....	25
Tabulka č. 7:	Zpětná vazba .....	25
Tabulka č. 8:	Organizace a řízení školy.....	25
Tabulka č. 9:	Ocenění práce .....	26
Tabulka č.10:	Schopnost motivace .....	26
Tabulka č.11:	Vztahy s kolegy .....	26
Tabulka č.12:	Atmosféra v učitelském sboru .....	27
Tabulka č.13:	Informovanost v organizaci .....	27
Tabulka č.14:	Postup kariéry .....	28
Tabulka č.15:	Možnost vzdělávání a osobního růstu.....	28
Tabulka č.16:	Využití kvalifikace,potenciálu .....	28
Tabulka č.17:	Pomůcky .....	29
Tabulka č.18:	Technické vybavení .....	29
Tabulka č.19:	Chování žáků .....	29
Tabulka č.20:	Prospěch žáků .....	30
Tabulka č.21:	Pověst školy .....	30
Tabulka č.22:	Spokojenost s platem .....	31
Tabulka č.23:	Zaměstnanecké výhody.....	31
Tabulka č.24:	Systém odměňování .....	31
Tabulka č.25:	Zájem o práci s dětmi.....	32
Tabulka č.26:	Zájem o konkrétní obor.....	33
Tabulka č.27:	Vliv na mladou generaci .....	33
Tabulka č.28:	Užitek pro společnost.....	33
Tabulka č.29:	Dostatek volného času .....	34
Tabulka č.30:	Prázdniny .....	34

Tabulka č.31: Prestiž povolání.....	35
Tabulka č.32: Finanční ohodnocení.....	36
Tabulka č.33: Nutnost vzdělávat se .....	36
Tabulka č.34: Monotónnost látky .....	36
Tabulka č.35: Odpovědnost za žáky .....	37
Tabulka č.36: Práce mimo vyučování.....	37
Tabulka č.37: Pořadí negativních motivů .....	39
Tabulka č.38: Pořadí pozitivních motivů.....	39



## Seznam grafů

Sloupcové grafy jsou součástí volných příloh (stránkování římskými čísly)

Graf č. 1:	Pohlaví respondentů .....	VIII
Graf č. 2:	Věková kategorie .....	VIII
Graf č. 3:	Pracovní zařazení.....	IX
Graf č. 4:	Délka pracovního poměru .....	IX
Graf č. 5:	Nejvyšší dosažené vzdělání .....	X
Graf č. 6:	Podpora nadřízeného .....	X
Graf č. 7:	Zpětná vazba.....	XI
Graf č. 8:	Organizace a řízení školy .....	XI
Graf č. 9:	Ocenění práce .....	XII
Graf č.10:	Schopnost motivace .....	XII
Graf č.11:	Vztahy s kolegy .....	XIII
Graf č.12:	Atmosféra v učitelském sboru .....	XIII
Graf č.13:	Informovanost v organizaci .....	XIV
Graf č.14:	Postup kariéry .....	XIV
Graf č.15:	Možnost vzdělávání a osobního růstu .....	XV
Graf č.16:	Využití kvalifikace,potenciálu .....	XV
Graf č.17:	Pomůcky .....	XVI
Graf č.18:	Technické vybavení.....	XVI
Graf č.19:	Chování žáků .....	XVII
Graf č.20:	Prospěch žáků .....	XVII
Graf č.21:	Pověst školy .....	XVIII
Graf č.22:	Spokojenost s platem .....	XVIII
Graf č.23:	Zaměstnanecké výhody .....	XIX
Graf č.24:	Systém odměňování.....	XIX
Graf č.25:	Zájem o práci s dětmi .....	XX
Graf č.26:	Zájem o konkrétní obor .....	XXI
Graf č.27:	Vliv na mladou generaci.....	XXI
Graf č.28:	Užitek pro společnost .....	XXII

Graf č.29: Dostatek volného času .....	XXII
Graf č.30: Prázdniny .....	XXIII
Graf č.31: Prestiž povolání .....	XXIV
Graf č.32: Finanční ohodnocení.....	XXIV
Graf č.33: Nutnost vzdělávat se .....	XXV
Graf č.34: Monotónnost látky .....	XXV
Graf č.35: Odpovědnost za žáky .....	XXVI
Graf č.36: Práce mimo vyučování .....	XXVI